Identité professionnelle et anticipation des carrières nomades des jeunes ingénieurs

Construire et non subir son orientation professionnelle

Nathalie Chelin et Siegfried Rouvrais

Télécom Bretagne, Institut Télécom, UEB, France

Résumé
La perspective des carrières nomades amène le futur diplômé à être acteur de son projet professionnel. Acquérir des méthodes, techniques et outils en amont de son insertion pour choisir ses orientations professionnelles devient primordial. Ce papier s'attache à présenter et analyser un module de formation visant de tels objectifs. Il est intégré dans les trois années du curriculum d'une école d'ingénieurs.

Mots-clés
Identités, compétences, adaptation professionnelle, carrières, socialisation.

I. Introduction

Les évolutions économiques, sociales et techniques imposent aux organisations du travail un changement créateur de tensions au niveau des métiers : certains émergent (« emplois cibles ou stratégiques »), d'autres métiers disparaissent (Peretti, 2002). Le développement des compétences trouve alors tout son sens ; l'entreprise est traditionnellement responsable de cette gestion prévisionnelle. Toutefois, il est maintenant de plus en plus vraisemblable qu'un cadre changera en moyenne quatre à six fois de métiers durant ses années d'activité professionnelle. Certains connaîtront des périodes d'inactivité (restructuration, période sabbatique choisie, chômage), de congés de formation ou de reprises d'études. La notion de carrière, qui privilégiait souvent la progression linéaire des activités dans une unique organisation, va de plus en plus évoluer vers la carrière nomade (Cadin et al., 1997), gérée par l'individu et non son organisation. Le salarié se doit de saisir les opportunités, en ne se limitant pas aux frontières de son entreprise. D'une logique de sécurité de l'exercice du métier contre une fidélité à l'entreprise, les salariés vont

COLLOQUE_livre1.indd 153 16/05/11 10:41

privilégier leur employabilité et flexibilité contre la performance. Pour ne pas subir mais être actrice, la jeune génération doit être sensibilisée le plus en amont possible à ces nouveaux contextes et acquérir une certaine forme de « préprofessionnalisation » à même de favoriser l'intégration et le développement tout au long de la vie.

Très souvent en France, dans leurs premières années en enseignement supérieur, les élèves ne connaissent pas encore le monde de l'entreprise et les représentations peuvent être erronées, d'où l'importance d'acquérir des méthodes et outils afin de choisir « au mieux » et au fil de l'eau ses orientations professionnelles. Il appartient donc à l'école d'ouvrir le champ des possibles pendant le cursus de formation et d'équiper le futur diplômé pour choisir son premier emploi. Le cadre des étapes de la carrière « classique » est encore trop souvent abordé comme élément fondateur, sous une forme de sensibilisation collective et selon des modèles relativement anciens (Dalton et al., 1977). Plus spécifiquement dans notre contexte des grandes écoles d'ingénieurs, les formations après les classes préparatoires ne se contentent plus de porter sur les domaines scientifiques et managériaux. La notion de projet personnel et professionnel s'intègre désormais de plus en plus formellement dans les curriculums.

II. Devenir acteur de son projet de formation, de son projet professionnel… et personnel

II.1 Futurs professionnels issus des classes préparatoires

Le système français des grandes écoles d'ingénieurs sélectionne majoritairement des élèves provenant des classes. La référence à l'excellence, à l'entrée, est en grande partie basée sur des capacités dans le domaine des sciences dites « dures ». Le raisonnement rationnel est privilégié. La réalité du marché du travail est tout autre. Arriver dans une grande école, c'est tout d'abord « se poser » après un concours préparé de longue date, puis se confronter aux questions : que fais-je ici, qu'est ce que je choisis comme options de spécialisation, pourquoi et en vue de quoi… et qu'en ferais-je plus tard à titre personnel et professionnel ? Beaucoup d'élèves savent ce qu'ils aiment ou apprécient moins, mais cela ne constitue pas un métier ou un projet. Le métier de l'ingénieur reste très souvent une inconnue (Rouvrais et Chelin, 2010). À son arrivée pourtant, qu'il soit autonome et indépendant, rêveur avec un idéal ou une cause, épicurien, curieux touche-à-tout, pas prêts, en attente ou un peu perdu, l'élève devra de toute manière faire des choix… pas toujours rationnels (et apprendre à faire des choix). Pour un apprenant qui n'a pas toujours

été amené à s'interroger sur ses envies personnelles, ses rêves, sa personnalité, ses motivations dominantes, ses valeurs, l'exercice est particulièrement original et difficile. Il est pourtant crucial pour l'élève de commencer par devenir acteur de son parcours de formation, et cela quelque soit son profil et ses niveaux de maturité personnelle et professionnelle (Bart et Fournet, 2010). Un aspect générationnel et culturel intervient en supplément : la génération Y, confiante et optimiste, se caractérise par un besoin d'immédiateté, un désir de contribuer à quelque chose, la recherche d'un projet de vie et pas seulement d'un simple projet professionnel (Chaminade, 2000). « Enfants rois », avec des exigences sur le respect de leurs droits, ils ont un objectif : moins travailler et travailler mieux (Ollivier et Tanguy, 2008).

II.2 Objectifs et ingénierie de formation

Dans notre contexte, il convient donc de concevoir une formation qui interpelle et engage des élèves scientifiques, habitués aux sciences «dures», peu demandeurs d'un module de préparation au projet professionnel, et qui n'ont pas la vision des métiers de l'ingénieur. Les objectifs que nous proposons aux élèves pour répondre à cette problématique comportent notamment :

1. se définir, maintenir et faire évoluer des ancres de motivation pour construire et orienter son projet professionnel en cohérence avec ses choix personnels ;
2. professionnaliser son portefeuille de compétences et son offre de services (et sa demande de stage) en qualité de futur(e) ingénieur;
3. constituer des moyens de sécuriser et d'optimiser son début de carrière en intégrant la socialisation organisationnelle des entreprises ;
4. être acteur dans sa mobilité professionnelle et ne pas subir une carrière nomade.

La préparation et l'orientation de la carrière recouvre différentes notions : le projet professionnel, le développement, la mobilité, la réussite professionnelle, le potentiel. Ces concepts sont abordés à Télécom Bretagne sous l'angle des motivations dominantes (nommées «ancres de carrière»), qui sont à la base d'une orientation de carrière. Ce concept intègre la perception des talents et habilités de l'individu, de ses valeurs fondamentales, ses motivations et besoins relatifs à la carrière (Schein, 1978). Nous traitons la notion d'orientation carrière sous deux angles (Bastid et Bravo, 2006) : (I) l'approche objective avec l'analyse des différentes filières promotionnelles indépendamment des expériences propres. L'orientation de carrière se fait sur des données observables et mesurables (niveau de salaire, classification, promotion) mais aussi sur une succession de statuts / postes ; (II) l'approche subjective avec une

définition plus personnelle que l'individu donne de sa carrière, sa vision de la vie professionnelle et le rôle qu'il veut y tenir. L'interprétation interne des expériences, la perception de la place du travail, et le sens donné par un individu aux différents évènements y prédomine.

II.3 Logique professionnalisante sur trois ans

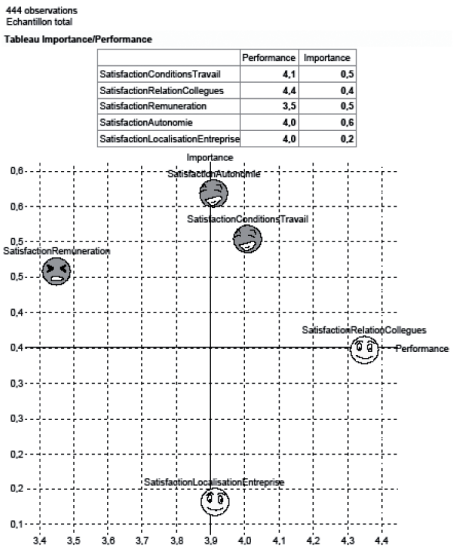
Depuis 2007, la direction de la formation de notre institution a intégré dans son curriculum un module de 63 h, ventilé sur les trois années, libellé « UV Métiers ». En alignement avec les accréditations nationales (Commission des Titres d'Ingénieurs) et des référentiels de compétences internationaux (à titre d'exemple : CDIO), cette unité de valeur, créditée ECTS, met en place plusieurs activités structurées, utilisant des modes pédagogiques et des accompagnements variés, non développées dans ce papier (à titre d'exemples : ateliers ancres de carrières, CV, projet professionnel ; test de personnalité avec possibilité d'échange en face à face sur le rapport individuel ; portfolio ; forum métiers ; tables rondes relatives au marché de l'emploi en France et à l'international ; échanges et entrevues formalisées avec professionnels de secteurs variés ; retours d'expérience de stages d'élèves de dernière année ; négociation d'embauche et mise en situation lors de simulation ; analyse d'enquêtes d'insertion professionnelle des promotions précédentes ; conférences, le management intergénérationnel, la diversité des personnalités (Ennéagramme), la gestion de conflits ; la gestion du stress, l'expatriation ; des visites d'entreprises ; travailler son réseau social, etc).

Cette UV Métiers s'appuie en première année sur un axe « compétences » permettant de commencer à développer une stratégie d'introspection, en deuxième année sur un axe « orientation » et en dernière année sur un axe « itinéraire ». L'entreprise est partie prenante dans ce continuum. C'est une première forme de « socialisation anticipée » vis à vis de l'organisation des entreprises. D'une part, cette approche progressive permet de réutiliser, à tout moment et à chaque jalon de l'évolution des apprentissages, les méthodes et outils qui y sont proposés. Elle correspond mieux à la notion de temps des élèves issus de la génération Y, qui intègrent de manière plus harmonieuse les concepts étudiés. D'autre part, le continuum favorise la maturité et la progression des choix personnels et c'est un passage progressif entre les cours théoriques et période de stage ou de professionnalisation.

III. Éléments d'analyse

« Se forger une image de sa future vie professionnelle avant même de l'avoir commencée, c'est une socialisation organisationnelle anticipée » (Lacaze et Fabre, 2005). Aujourd'hui, les nouveaux arrivants doivent très vite intégrer les codes et valeurs de l'entreprise, le langage, les relations interpersonnelles. L'intégration en entreprise lors d'un stage est un véritable enjeu pour l'élève ingénieur : en plus de mettre à l'épreuve ses compétences et les développer, il pourra saisir la réalité organisationnelle et devenir un membre participant et efficace. L'apprenant, futur professionnel, découvre les valeurs et les comportements appropriés, il « cherche à donner un sens à ce qui se passe autour de lui » (Lacaze et Fabre, 2005). Sans un travail préalable, les élèves ont du mal ou ne s'autorisent pas à refuser des propositions de stage ; ils sont parfois perplexes devant les opportunités et se fient plus « au feeling » lors de l'entretien, ou pire, au hasard. L'UV Métiers dès le premier semestre permet d'éviter certains de ces écueils. Notons que le « stage ouvrier » d'exécution, sous sa forme actuelle, correspond assez mal aux attentes des élèves ingénieurs. Il est rarement opté dans le cadre de stage de découverte d'entreprise à Télécom Bretagne (moins de 5% chaque année).

Une étude de mars 2010 sur l'insertion professionnelle des promotions 2008 et 2009 de Télécom Bretagne indique que le projet professionnel est le premier critère de choix du premier emploi, devant le salaire et la notoriété de l'entreprise (41% des sondés retiennent l'adéquation avec un projet professionnel comme principal critère de choix, 37%, l'intérêt du travail en lui-même). Dans une autre analyse de jeunes diplômés en activité (cf. Figure 1), les conditions de travail et l'autonomie apparaissent être les critères les plus liés à la satisfaction au sens large. Le premier est précis et correspond aux attentes de la génération Y, le deuxième est plus général. Ces deux paramètres ressortent comme plus importants que les rémunérations ou les relations avec les collègues dans la satisfaction globale. La localisation géographique intervient faiblement dans la satisfaction globale. Ces données nous confortent dans la cohérence de nos objectifs.



Ce graphique Importance / Performance représente la satisfaction globale dans l'emploi actuel par les élèves ingénieurs issus des promos 2008 et 2009 (68% taux de retour).

L'axe horizontal (performance) : indique le score de satisfaction obtenu sur une échelle allant de 1 à 5 par les différents critères : la rémunération est l'élément le moins satisfaisant. En revanche, les relations avec les collègues sont les plus appréciées. Néanmoins, ces deux paramètres influencent peu la satisfaction globale.

L'axe vertical (importance) mesure la corrélation entre la satisfaction globale dans l'emploi actuel et les critères de satisfaction partielle. La satisfaction des conditions de travail et l'autonomie apparaissent être les critères les plus liés à la satisfaction au sens large. Le premier est précis et correspond aux attentes de la génération Y, le deuxième est plus général. Ces deux paramètres semblent plus importants que les rémunérations ou les relations avec les collègues dans la satisfaction globale.
La satisfaction de la localisation intervient faiblement dans la satisfaction globale.

Fig. 1. Satisfaction à l'emploi des promotions 2008-09 (Importance / Performance).

IV. Bilan et travaux futurs

La perspective des carrières nomades nous laisse à penser que l'individu se prépare à être en « gestion de carrière par – et pour – lui-même » (Cadin, 1997). Passer du métier d'apprenant à celui de professionnel, nécessite du temps et de la maturation que l'on pourrait assimiler à de la « professionnalisation anticipée ». Cette perspective nous pousse à aborder l'UV Métiers comme professionnalisante et ce en amont du stage. Depuis 2007, déployées aussitôt dans le curriculum, les activités de l'UV Métiers stimulent et renforcent le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi, ou encore la confiance chez l'élève ingénieur.

La notion de carrière est perçue différemment selon les cultures. L'internationalisation des marchés requiert une approche multiculturelle de la part des acteurs. À ce jour, nous ne proposons pas de modules spécifiques pour certaines nationalités dont la culture non européenne ne met pas l'accent sur cette anticipation du projet professionnel, du développement personnel, ni de la professionnalisation... L'internationalisation de l'UV Métiers mériterait une analyse plus poussée.

En termes d'ouvertures futures, les chantiers de l'UV Métiers sont : la création d'un référentiel de métiers susceptibles d'être des débouchés possibles

à l'issue des études, établir une passerelle entre ce référentiel et le test de personnalité et le proposer en première année, accentuer les partenariats avec des entreprises et les anciens élèves, exploiter les retours de stage pour conforter les objectifs pédagogiques, ou encore reconnaître plus formellement les compétences développées en stage.

Références

Bart, D. et Fournet, M. (2010). « Le projet professionnel et personnel des étudiants, assise de leur professionnalisation ? ». Revue Intl. de pédagogie de l'enseignement supérieur. No 26-1.

Bastid, F. et Bravo, B. (2006). « Réussir sa carrière : approche conceptuelle », Comportement organisationnel, vol. 2. pp. 143-167. Éditions de Boeck.

Cadin, L., Bender, A-F. et de Saint Giniez, V. (2003). Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale. Vuibert éditions.

Chaminade, B. (2006). « Managing human resources », SAI.

Dalton, G., Thompson, P. et Price, P. (1977). « The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals ». Organizational Dynamics, 6, 23.

Ollivier, D. et Tanguy, C. (2008). « Génération Y : mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise ». Le management en pratique. Éditions de Boeck.

Lacaze, D. et Fabre, C. (2005). « Présentation du concept de socialisation organisationnelle ». Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. Collec. Méthodes et recherches. Vol. 1, pp. 273-302. Editions de Boeck Université.

Peretti, J.M. (2004). Ressources humaines. 9ème édition, Vuibert éditions.

Rouvrais, S. et Chelin, N. (2010). « Engineer Professional Identity: an Active Session for Clarifying Student's Perceptions ». 6th International CDIO Conference, École Polytechnique, Montréal.

Schein, E. (1978). « Career dynamics: matching individual and organizational needs ». Reading MA : Addison Wesley.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier leur Direction de la formation, et tout particulièrement Gabrielle Landrac, pour leur confiance lors des phases d'ingénierie pédagogique et de formation de l'UV Métiers.

COLLOQUE_livre1.indd 160 16/05/11 10:41